

339.137.2

Д. В. Черняков (d.chernyakov@mail.ru),
аспирант

Л. К. Климович (lkklimovich@mail.ru),
канд. экон. наук, доцент
Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

В статье обоснована актуальность проблемы формирования конкурентной стратегии. Устойчивое развитие экономического потенциала региона обеспечивает использование инноваций, высоких технологий и является важным катализатором адаптации национальной экономики и регионов в условиях глобализации рынков.

The article substantiates the urgency of the problem of forming a competitive strategy. Sustainable development of the economic potential of the region ensures the use of innovations, high technologies and is an important catalyst for the adaptation of the national economy and regions in the context of globalization of markets.

Ключевые слова: фактор; конкурентная стратегия; устойчивое развитие; эффективность реализации стратегии; глобализация рынков химических удобрений.

Key words: factor; competitive strategy; sustainable development; efficiency of strategy implementation; globalization of chemical fertilizer markets.

Все большее число организаций ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии устойчивого развития региона. Устойчивое развитие экономического потенциала региона обеспечивает использование инноваций, высоких техно-

логий и является важным катализатором адаптации национальной экономики и регионов в условиях глобализации рынков.

Основой Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г. является модель устойчивого развития. Механизм устойчивого развития предприятий, комплексов и отраслей предполагает выбор стратегии поведения субъекта в конкурентной рыночной среде, используя те инструменты, которая предлагает данная среда. В основе разработки такого механизма лежит определение текущего уровня развития предприятия и разработка конкурентной стратегии его поведения. Ключевой задачей при этом является обеспечение конкурентоспособности предприятия.

Одной из важнейших и наиболее сложных проблем в экономической теории и практике является проблема устойчивого экономического роста и создания новых рабочих мест. Эти две задачи тесно взаимосвязаны, так как только высокий экономический рост создает условия для увеличения количества рабочих мест и снижения безработицы.

А. Смит сформировал и обосновал положение о «невидимой руке конкуренции», под которой понимал стихийное действие естественных (объективных) законов. Принцип свободной конкуренции, как основу экономического либерализма, А. Смит считал главным принципом своей доктрины, обеспечивающим оптимальное исследование ресурсов общества, что предполагает:

- свободное движение рабочей силы;
- свободную торговлю землей;
- отмену правительственных регламентаций в отношении функционирования промышленности и внутренней торговли;
- свободу внешней торговли;
- свободное движение капиталов и денежных средств.

В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема управления конкурентоспособностью предприятий актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий.

Изучение конкурентоспособности предполагает знание основных положений микроэкономики, экономики отрасли и экономики отраслевых рынков, прежде всего в отношении поведения хозяйствующих субъектов и особенностей отраслевой организации [1, с. 5].

Конкурентная стратегия предприятия – эффективная модель его развития в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, разработанная на основе определения стратегических целей и способов их достижения, позволяющих определить долговременные конкурентные преимущества и обеспечить устойчивое повышение конкурентоспособности.

Актуальность проблемы формирования конкурентной стратегии развития предприятия обусловлена необходимостью повышения эффективности производства. Для решения задач, обусловленных актуальностью данной проблемы в условиях ограниченных ресурсов и ужесточения конкуренции, необходимы современные методы формирования конкурентных преимуществ и, прежде всего, стратегический менеджмент и маркетинг, позволяющие: а) выявить стратегические конкурентные преимущества; б) разработать конкурентную стратегию развития предприятия на основе знания и выбора из числа альтернативных стратегий; в) определить наиболее эффективные средства достижения стратегических целей и на этой основе определить задачи по формированию конкурентных преимуществ с учетом требований современного рынка. В данной цепочке проблем одной из определяющих является разработка конкурентных стратегий развития предприятия.

Ряд авторов отмечают, что использование традиционных форм организации производства (кооперирование, специализация, концентрация и комбинирование) для разработки конкурентных стратегий не решает данную проблему, так как такие формы ограничиваются лишь производством. В условиях рыночной экономики все формы организации и управления производством предприятий имеют связь с рынком, обусловлены конкуренцией и определенными типами конкурентных стратегий регионов [2–4].

Отметим, что в научном арсенале имеется множество разработанных стратегий развития предприятий. Однако в практике среди альтернативных стратегий выделяют базовые, а также модели, которые были разработаны И. Ансоффом (матрица «товар – рынок»), бостонской кон-

сультационной группой (матрица «рост рынка – доля рынка») и М. Портером (модель конкуренции).

Альтернативными стратегиями в матрице И. Ансоффа являются: стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия разработки нового товара, стратегия развития рынка, стратегия диверсификации. Бостонская консультационная группа предлагает использовать атакующую и оборонительную стратегии, а также стратегию отступления [5, с. 179].

М. Портер в зависимости от издержек и специализации производства выделяет стратегии массового, дифференцированного и концентрированного маркетинга [6, с. 59].

Условия и требования глобальных рынков с жесткой конкуренцией, существенными колебаниями спроса и цен на различные виды продукции, нестабильным рыночным окружением диктуют особые требования к развитию системы менеджмента, уровню конкурентоспособности и устойчивости, к инновационным стратегиям развития, включая внедрение новых форм управления, организации и кооперации труда, диверсификации производства, дистрибуции, передовых технологий добычи сырья и производства минеральных удобрений.

Новые условия хозяйствования на глобальных рынках с высокой изменчивостью рыночных индикаторов активизируют развитие методологической базы стратегического менеджмента химических предприятий на основе современных теорий конкуренции, концепций инновационного развития, PEST- и SWOT-анализа, экономико-математического моделирования. В связи с огромной социальной значимостью компаний, работающих в отрасли минеральных удобрений и их существенной ролью в системе национальной экономики, повышение устойчивости их функционирования – одна из основных задач корпоративного менеджмента.

Ситуация на рынках минеральных удобрений, уровень конкуренции определяются силой и масштабом деятельности зарубежных компаний-лидеров, достигших совершенства в бизнес-процессе, обеспечивающих рентабельность бизнеса в условиях жесткой конкуренции. Отечественные отраслевые компании по сравнению с зарубежными имеют слабые конкурентные позиции.

Майкл Портер, родоначальник концепции конкурентоспособности, предложил заменить теорию Риккардо о сравнительных преимуществах концепцией конкурентных преимуществ, согласно которой успех на глобальном рынке определяется более высокой производительностью, а последняя, в свою очередь, определяется инновационными и модернизационными усилиями компаний по удержанию доли на рынках. По сути, предложенная М. Портером система содержит ключевые опорные точки, предполагающие формирование механизма устойчивого развития отраслей, комплексов и предприятий.

По мнению Ю. Ю. Соловьева, механизм устойчивого развития предприятий представляет собой «совокупность используемых экономических методов и приемов, повышающих способность данного предприятия (группы предприятий) активно реагировать на внешние и внутренние воздействия и функционировать, вести себя так, чтобы развиваться в направлении достижения своих стратегических заданных целей» [7, с. 17].

В основе данного механизма лежит и неразрывно с ним связано понятие «конкурентоспособность».

ОАО «Гомельский химический завод» относится к химической отрасли, входит в состав Белорусского государственного концерна по нефти и химии и является монопольным производителем фосфорных минеральных удобрений в Республике Беларусь. Общество выпускает более 30 видов продукции, многие из которых по качественным показателям соответствуют зарубежным аналогам.

Для почв Беларуси разрабатываются специальные марки удобрений, содержащие все основные питательные вещества. Предприятие является поставщиком продукции на российский рынок, рынок стран СНГ, Восточной Европы, и др.

В мае 2017 г. реализован проект «Реконструкция цеха фосфорной кислоты. Перевод пневмотранспорта на механическую транспортировку фосфатного сырья» с целью снижения затрат на транспортировку фосфатного сырья в производство фосфорной кислоты (таблица 1).

Стратегией развития ОАО «Гомельский химический завод» является поэтапная переориентация на выпуск комплексных NPK-удобрений с целью обеспечения сельского хозяйства Республики Беларусь эффективными удобрениями и увеличения рентабельности экспортных поставок.

Таблица 1 – Показатели эффективности реализации проекта «Реконструкция цеха фосфорной кислоты. Перевод пневмотранспорта на механическую транспортировку фосфатного сырья» с целью снижения затрат на транспортировку фосфатного сырья в производство фосфорной кислоты

Показатели	Единица измерения	Значение
Простой срок окупаемости	Год	3
Дисконтированный срок окупаемости	Год	3,5
Инвестиции в основной капитал	Млн долл. США	5
Источник финансирования – собственные средства предприятия.		
Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «Гомельский химический завод».		

Основными целями реализации стратегии развития являются:

- увеличение прибыли предприятия за счет увеличения объемов производства продукции и снижения затрат;
- диверсификация производства путем увеличения мобильности общества по выпуску NPK и NPK-удобрений;
- более полное удовлетворение потребности сельского хозяйства Республики Беларусь в фосфорных удобрениях отечественного производства с высокими потребительскими свойствами и качеством, переориентация сельского хозяйства Республики Беларусь на потребление NPK удобрений;
- обеспечение выпуска импортозамещающих продуктов;
- обеспечение безопасности производства;
- снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Для достижения поставленных целей стратегией развития ОАО «Гомельский химический завод» в период 2016–2030 гг. предусмотрено решение следующих задач:

- наращивание мощностей по производству фосфорных удобрений до 300 тыс. т 100% P_2O_5 в 2030 г.;
- повышение конкурентоспособности завода за счет выпуска новых видов товарной продукции;
- расширение ассортимента выпускаемой продукции (выпуск удобрений с различными микро и макроэлементами, стимуляторами роста, БАД и др.);
- улучшение физических свойств выпускаемых удобрений с применением различных антислеживателей, обеспыливателей, ввода веществ, улучшающих грануляцию;
- внедрение перспективных технологий, в том числе технологий по переработке крупнотоннажных отходов;
- обновление основных производственных фондов;
- сохранение рынков сбыта по основным видам продукции;
- снижение удельных норм расхода основных видов сырья и энергоресурсов.

Решение вышеизложенных задач планируется достичь за счет реконструкции основных производств (сернокислотного цеха, производств минеральных удобрений, узлов транспортировки фоссырья, техпереоснащения цехов минеральных удобрений, строительства нового цеха NPK удобрений мощностью 600 тыс. т в натуральном выражении), что позволит увеличить загрузку мощностей, снизить условно-постоянные расходы и удельные расходы по сырью и энергоресурсам на производство продукции, расширить ассортимент выпускаемых фосфорных удобрений.

Реализация намеченных ОАО «Гомельский химический завод» мероприятий позволит стабилизировать финансовое состояние предприятия за счет увеличения объемов производства в 2030 г. до 1 650 тыс. т в натуральном выражении (до 300 тыс. т 100% P_2O_5), снижения себестоимости выпускаемой продукции, расширения номенклатуры выпускаемых фосфорных удобрений.

ОАО «Гомельский химический завод» является одним из последних предприятий на постсоветском пространстве, производящим фосфорные удобрения и не входящим ни в одну вертикально-интегрированную структуру. При этом основное сырье (фосфор, аммиак) предприятие импортирует по мировым ценам и, соответственно, лишено возможности корректировать свои затраты, обеспечивая конкурентоспособность производства, в то время как основные мировые производители фосфорных и NPK-удобрений располагают не только возможностями по добыче основного сырья, но и мощностями по его переработке.

На начало 2018 г. коэффициент финансового рычага ОАО «Гомельский химический завод» увеличился до значения 0,15 по сравнению со значением коэффициента на начало 2017 г.,

а на 1 января 2019 г. уже незначительно снизился до 0,13. Уменьшение данного показателя показывает снижение зависимости от внешних источников финансирования (таблица 2).

Таблица 2 – Оценка финансовой устойчивости ОАО «Гомельский химический завод» в 2016–2018 гг.

Показатели	На 1 января 2017 г.	На 1 января 2018 г.	На 1 января 2019 г.
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	0,90	0,87	0,89
Коэффициент устойчивого финансирования	0,90	0,87	0,89
Коэффициент финансового рычага (финансовый леверидж)	0,11	0,15	0,13
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,43	0,45	0,51
Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «Гомельский химический завод».			

Коэффициент маневренности показывает, какую часть собственного капитала организация может использовать для финансирования своей текущей деятельности. Этот коэффициент указывает на степень мобильности (гибкости) использования собственных средств. Низкое значение коэффициента маневренности отрицательно характеризует общее финансовое состояние организации. В ОАО «Гомельский химический завод» этот коэффициент в 2016 г. с 0,43 увеличился в 2017 г. до 0,45 и в 2018 г. – до 0,51. Это хотя и не высокое значение, но больше оптимального (0,2). Данный факт свидетельствует об увеличении возможности финансового маневра у организации.

Анализируя показатели деловой активности, в первую очередь необходимо отметить, что в 2018 г. абсолютное значение выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг увеличилось на 17,1% по сравнению с данными за 2016 г.

За анализируемые периоды наблюдаются небольшое снижение коэффициента финансовой независимости в 2018 г. по сравнению с 2016 г. Значение данного коэффициента за рассматриваемые годы превышает нормативное.

Коэффициент устойчивого финансирования показывает, какая часть активов сформирована за счет устойчивых источников, и его высокое значение указывает на стабильное положение ОАО «Гомельский химический завод». С начала 2016 г. и до настоящего времени этот показатель остается на высоком уровне. Из данных таблицы 2 также видно, что значение коэффициентов финансовой независимости и устойчивого финансирования совпадают. Причиной являются небольшие суммы по долгосрочным обязательствам в каждом анализируемом периоде, влияющие на коэффициент устойчивого финансирования.

При разработке и реализации сбытовой политики на целевых рынках (страны Балтии, Восточной Европы, Польша, Украина) ОАО «Гомельский химический завод» следует мировой практике и значительное внимание уделяет выбору торговых посредников, максимально близких к конечному потребителю и способных в наибольшей степени удовлетворить их запросы. Невозможность работы исключительно с конечными потребителями объясняется тем фактом, что на целевых рынках общества более 90% занимают сельхозпроизводители с земельным фондом до 100 гектар.

Работа с небольшими сельхозпотребителями, составляющими основную массу, предполагает распыление поставок на мелкооптовые и розничные партии товаров, что требует наличия целого комплекса соответствующей инфраструктуры.

Наиболее емким и премиальным для ОАО «Гомельский химический завод» является рынок Украины. Доля на рынке Украины третий год подряд составляет порядка 20–25%.

Российские вертикально интегрированные структуры (ОАО «МХК «ЕвроХим», ОАО «ФосАгро», ОАО «Акрон») на сегодняшний день имеют минимум две сырьевые составляющие – природный газ и, следовательно, дешевый аммиак, а также фосфорное сырье – апатитовый концентрат. Помимо прочего, МХК «ЕвроХим» в 2019 г., группа «Акрон» с 2021 г. будут иметь третью составляющую – хлористый калий, что обеспечит минимальную себестоимость удобрений и доминирующее положение на рынке.

В складывающихся условиях для обеспечения конкурентоспособности ОАО «Гомельский химический завод» в будущем целесообразно рассматривать 2 варианта стратегического развития: 1) создание национального холдинга по производству минеральных удобрений;

2) привлечение иностранного сырьевого инвестора.

1. *Создание национального холдинга.*

Так как в Республике Беларусь отсутствуют источники дешевого газа и фосфора, то единственным фактором конкурентоспособности ОАО «Гомельский химический завод» в сфере производства комплексных удобрений по сравнению с российскими производителями NPK является цена на собственный калий.

Возможен вариант создания совместно с ОАО «Беларуськалий» и ОАО «ГродноАзот» холдинга по производству комплексных удобрений (с включением в его состав строительных и проектных организаций) с формированием внутриотраслевой цены на хлористый калий на уровне его себестоимости, с совместным выходом на внешние рынки, используя товаропроводящую сеть ОАО «Белорусская калийная компания». В данном случае стоит учитывать следующие риски:

- отсутствие собственного сырья, за исключением хлористого калия;
- отсутствие экономически обоснованных предпосылок для взаимовыгодного сотрудничества между участниками холдинга;
- появление для российских холдингов мощного производителя комплексных удобрений может спровоцировать их негативное поведение в плане поставок фосфорсодержащего сырья;
- незначительный спрос со стороны сельского хозяйства Республики Беларусь на NPK-удобрения (необходимо проработка системы субвенций для сельхозпроизводителей, при которой разница между покупкой хлористого калия в составе NPK-удобрений и хлористого калия, соответственно, будет нивелироваться).

Таким образом, учитывая, что производства азотных, фосфорных и калийных удобрений в Республике Беларусь не имеют общих переделов – интеграция их в одно производственное объединение не решает основной задачи – обеспечение производств импортным сырьем по ценам, обуславливающим их конкурентоспособность (зависимость от поставщиков фосфатного сырья, природного газа и серы сохранится).

Создание холдинга может являться лишь временной мерой и выполнять функцию переходного периода до момента решения вопроса о вовлечении ОАО «Гомельский химический завод» в полноценную, соответствующую сложившимся законам мирового рынка структуру.

Необходимость переходного периода имеет целью сохранение рыночной стоимости общества, продолжение программы реконструкции и модернизации, гарантированные поставки фосфорных удобрений на внутренний рынок, сохранение стабильной социально-экономической обстановки.

2. Привлечение иностранного сырьевого инвестора.

Потенциальными инвесторами ОАО «Гомельский химический завод» являются российские компании (ОАО «МХК «ЕвроХим» и ОАО «Акрон»), имеющие конкурентные преимущества в сравнении с производителями минеральных удобрений других стран в связи с наличием собственных дешевых источников сырья – фосфора, калия, азота (природный газ), что позволяет выпускать продукцию с низкими затратами на производство.

Привлечение стратегического инвестора, обладающего сырьевыми ресурсами и заинтересованного в их переработке в NPK-удобрения на производственных мощностях общества, позволит обеспечить не только безубыточную работу, но и предполагать реализацию следующих перспектив:

- увеличения мощностей по NPK-удобрениям с достигнутых 790 тыс. т в год до 1 500 т за счет строительства цеха NPK удобрений мощностью 600–700 тыс. т в физическом весе;
- обеспечения ввода нового сернокислотного цеха с системой HRS, полной загрузки СКЦ-2, установки в СКЦ-2 системы HRS, что позволит обществу на 100% обеспечить собственные нужды в электроэнергии;
- обеспечения полной загрузки фосфорнокислотного производства в полугидратном режиме, и как следствие – снижения процессинга производства фосфорной кислоты.

При этом использование развитой логистической инфраструктуры, имеющейся у российских компаний, позволит нивелировать риски реализации больших объемов NPK-удобрений на экспорт.

Для потенциального инвестора приобретение активов ОАО «Гомельский химический завод» также может быть выгодным по следующим причинам:

- возможность ОАО «МХК «ЕвроХим» и ОАО «Акрон» наращивать мощности производства фосфоритов (Каратау), аммиака, поставляя данные продукты в переработку ОАО «Гомельский химический завод»;
- способность выпускать широкую линейку серосодержащих NPK и NP удобрений (освоено более 30 марок NPK с различным содержанием макро- и микроэлементов под различные

сельхозкультуры, в том числе с высоким содержанием калия, благодаря сернокислотному способу разложения фосфатного сырья ОАО «Гомельский химический завод». Таким образом, появится возможность удовлетворения любых запросов покупателя;

– преимущества в логистике за счет географической близости к премиальному рынку Украины, рынкам стран Восточной Европы;

– преимущества в логистике за счет географической близости к поставщику хлористого калия (ОАО «Беларуськалий»), в том числе, в перспективе, к Петриковскому месторождению (менее 200 км).

В случае принятия решения о проведении конкурса по привлечению стратегического инвестора существует ряд вопросов, которые необходимо будет решить:

1. Оценка стоимости ОАО «Гомельский химический завод»
2. Определение цен и объемов продукции, поставляемых на внутренний рынок.
3. Определение объемов социальных обязательств предприятия.
4. Передача непрофильных активов.
5. Совместная разработка программы модернизации предприятия, которая в дальнейшем ляжет в основу инвестиционных обязательств.
6. Определение условий передачи пакета акций инвестору, механизма операционного контроля над предприятием, финансирования инвестиционной программы.

При этом необходимо предусмотреть в условиях конкурса:

1. Наличие у победителя собственной сырьевой базы фосфатного сырья и производства аммиака, обеспечение их поставок в общество для переработки в объемах, ежегодно согласуемых концерном «Белнефтехим».
2. Обеспечение ежегодной рентабельной работы общества на уровне не менее 10%.
3. Недопущение инвестором ухудшения социальных и материальных условий, предусмотренных в обществе трудовыми договорами (контрактами) и коллективным договором, действующим на дату заключения договора купли-продажи акций.

Работа по привлечению в ОАО «Гомельский химический завод» стратегического инвестора ведется на протяжении последних десяти лет. В 2014 г. был подготовлен проект распоряжения Президента Республики Беларусь об отчуждении акций общества, который не прошел согласование заинтересованных ведомств.

Принимая во внимание высокие требования, предъявляемые к потенциальным инвесторам при продаже государственной собственности, позицию Главы государства в данном вопросе, до момента покупки инвестором активов ОАО «Гомельский химический завод» возможно рассматривать вариант сотрудничества с российскими компаниями в виде осуществления встречных поставок NPK-удобрений в товаропроводящие сети ОАО «МХК» «Еврохим» и ОАО «Акрон» взамен на обеспечение фосфатным сырьем под производство поставляемых объемов.

Таким образом, для формирования действенной конкурентной стратегии химическая компания должна проводить стратегический анализ, включающий анализ отрасли и конкурентной ситуации, конкурентный анализ деятельности отечественных и зарубежных производителей минеральных удобрений, развернутый анализ ресурсов и стратегических возможностей компании, основанный на научно-обоснованном процессе сбора информации и учитывающий специфику отрасли, а также глобальный уровень конкуренции и изменчивую рыночную среду.

Список использованной литературы

1. **Мокроносов, А. Г.** Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014.
2. **Климович, Л. К.** Мировые, региональные и отраслевые аспекты реинжиниринга сферы услуг / Л. К. Климович // Экономический вестник университета : сб. науч. трудов ученых и аспирантов. – Переяслав-Хмельницкий, 2016. – Вып. 29/2. – С. 198–208.
3. **Мун, Д. Е.** Оценка интенсивных факторов экономического роста предприятий и отраслей промышленности / Д. Е. Мун // Вестн. Тихоокеанского гос. ун-та. – 2012. – № 2. – С. 183–192.
4. **Нельсон, Р.** Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. – М., 2002. – 265 с.
5. **Ансофф, И.** Новая корпоративная стратегия : [пер. с англ.] / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 468 с.

6. **Портер, М.** Международная конкуренция : [пер. с англ.] / М. Портер ; под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. – М. : Междунар. отношения, 2004. – 896 с.
7. **Соловьев, Ю. Ю.** Структурно-логическая схема механизма управления устойчивым развитием предприятия / Ю. Ю. Соловьев // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. – 2006. – № 4. – С. 17–23.